

Den organisatoriske Perspektivmodel Kvalificering af ledelsesbeslutninger i et pragmatisk perspektiv

Jonas Ørts Holm

Udviklingsleder

Zealand

Michael Højlund Larsen

Studieleder

Zealand

Jan F. Hansen

Direktør

Konsulentfirmaet Practicum

*Med denne artikel præsenterer vi en nyudviklet model – **Den organisatoriske Perspektivmodel** - som kan anvendes af ledere på alle niveauer i forhold til at kvalificere ledelsesbeslutninger. Det gælder såvel større, strategiske prioriteringer i et ledelsesteam som den enkelte leders beslutninger i hverdagen. Modellen er udviklet med afsæt i Jan Tønnesvangs "Kvadrantmodel", der oprindeligt er en psykologisk og individorienteret model.*

***Den organisatoriske Perspektivmodel** er først og fremmest et koncept, som støtter lederen i at få øje på – og gennemlyse - væsentlige perspektiver i forbindelse med ledelsesmæssige beslutninger. Men **Den organisatoriske Perspektivmodel** kan også anvendes ved evaluering af allerede truffne og gennemførte ledelsesbeslutninger og på den måde fungere som afsæt for refleksion og læring.*

*Det er i forhold til dette anvendelsesorienterede og pragmatiske mål, at **Den organisatoriske Perspektivmodel** henter sin primære legitimitet og værdi.*

Artiklens overordnede fokus

Der findes mange definitioner på *ledelse*. Men der findes næppe en definition, som definitivt udelukker, at ledelse (også) handler om at træffe beslutninger, der rækker ud over lederen selv, og som har betydning for organisation og medarbejdere.

I den forbindelse må ambitionen for enhver leder selv sagt være at træffe så kvalificerede beslutninger, som det er muligt under de givne omstændigheder.

Et centralt spørgsmål i den forbindelse bliver, hvordan man som leder i en hektisk hverdag undgår alene at trække på gængse forståelser og velafprøvede løsningsmodeller. Hvordan man som leder ikke alene overskrider sine egne velkonsoliderede perspektiver, men også udfordrer den samlede organisations automatretorik og rutinehandlinger.

Her kan Den organisatoriske Perspektivmodel tilbyde vejledning og støtte.

Den organisatoriske perspektivmodel (herefter alene "Perspektivmodellen"), som vi introducerer med denne artikel, er baseret på den grundlæggende antagelse, at *den* ledelsesmæssige beslutning, der baserer sig på

fleste mulige input og perspektiver, som udgangspunkt vil være mere kvalificeret end den ledelsesbeslutning, der bygger på få (eller blot et enkelt) input og perspektiver.

Med perspektivmodellen præsenterer vi et pragmatisk og handlingsorienteret værktøj, der let kan integreres i lederens hverdag.

I en travl praksis, hvor der ofte kun er få og små åbninger for overvejelser over egne handlinger, kan det være vigtigt at have et støtteværktøj, der tilbyder refleksion som et indlejret og integreret element i den ledelsesmæssige beslutning. Netop det tilbyder Perspektivmodellen. Modellen er simpel og overskuelig samtidig med, at den åbner op for en kompleksitet, der er håndterbar og praksisorienteret.

Vi tager i artiklen afsæt i følgende:

- For det første i den antagelse, at det centrale - i forhold til at arbejde med ledelsesmæssige beslutninger - handler om at begrebsliggøre hverdagslivet ud fra et *handlingsperspektiv*. Og hvor *handling* i den forbindelse kan være såvel instrumentelle som kommunikative (Rorty, 1990). Vi opererer med en pragmatisk forståelse, som indebærer en ikke-repræsentationalistisk tilgang til viden. Viden er i vores optik ikke en en-til-en beskrivelse af virkeligheden. Viden har primært en funktion i forhold til at kvalificere fremtidige handlinger. Målet med viden er derfor først og fremmest at hjælpe os til at interagere med verden på en stadig mere hensigtsmæssig og produktiv måde.
- For det andet i den forståelse, at viden bliver til undervejs og ikke opstår ved deduktion af en hypotese udledt af en eksisterende teori og en på forhånd udtænkt plan (Chamaz, 2011). Eller udtrykt på et mere prosaisk dansk: Vejen asfalteres samtidig med, at der køres fremad!
- Og for det tredje i det udgangspunkt, at *det* vi traditionelt forstår som systematisk indsamling af viden kan ske via et mix af metoder, som er afstemt i forhold til de forudsætninger og behov, der eksisterer i den konkrete undersøgelses- eller beslutningssammenhæng. Denne tilgang kan betragtes som en kombination af pragmatisme og mixed methods (Florczak, 2014).

Ledelse handler om at tage beslutninger

Ledelse er ikke noget entydigt begreb. Især ikke når det gøres kontekst- og situationsbestemt. Men et forsøg på en definition af begrebet kunne være, at *ledelse er at foretage problemløsende handlinger*, hvor sådanne handlinger kan være såvel instrumentelle som kommunikative (Dewey, 1984).

Det gælder i forhold til den løbende tilpasning til en ydre omverden: *Hvad er vores primære strategiske muligheder og udfordringer?* Eller i forhold til den fortsatte interne integration af sådanne ydre krav og forventninger: *Hvordan imødegår vi bedst disse muligheder og trusler?* Eller i forhold til at binde organisationen sammen ved at skabe rum og strukturer for erfarings- og informationsudveksling mellem medarbejdere: *Hvordan når vi frem til legitime og bæredygtige løsninger på oplevede muligheder og trusler?*

Med afsæt i denne forståelse kan ovenstående, foreløbige definition på ledelse yderligere præciseres som *den instrumentelle eller kommunikative handling, der løser problemer i forhold til konkret, oplevede udfordringer - såvel i forhold til den eksterne omverden som i forhold til organisationens interne drift og udvikling - idet der skabes rum for refleksion og mulighed for socialt konstrueret betydningskabelse*

Og om at tage beslutninger, der løser problemer

Ledelsesmæssige beslutninger må – uanset karakter - have en baggrund og et mål. At foretage en ledelsesmæssig beslutning – i form af en instrumentel eller kommunikativ handle - udtrykker en intentionalitet og en bevægelse væk fra én tilstand og frem mod en anden. Den ledelsesmæssige beslutning forholder sig således til en mere eller mindre udtalt problemoplevelse. Noget skal ændres. Noget skal løses.

Spørgsmålet er så, hvad man skal forstå ved et sådant *problem*, der udløser en ledelsesmæssig beslutning.

Fra et ledelsesperspektiv vil det overordnet set typisk udgøre et *problem* i en organisatorisk sammenhæng, hvis organisationen ikke er i stand til at løse sin kerneopgave tilfredsstillende. Et problem i denne sammenhæng vil ofte oplevet handle om noget med struktur/ledelse, medarbejderressourcer, øvrige ressourcer, kerneopgave – og interaktionen med organisationens ydre kontekst.

I denne forståelse ligger en anerkendelse af, at ledelsesmæssige beslutninger baserer sig på de betydninger, som lederen oplever i situationen. Ledelsesmæssige beslutninger emergerer ud af de sociale interaktioner og den sociale samhandel, som lederen har med resten af organisationens medlemmer (medarbejdere). Derfor får fx medarbejdernes reaktion på de ledelsesmæssige beslutninger karakter ikke alene af eventuel modstand, der skal overvindes, men også af en fortolkende proces, der til stadighed påvirker og forandrer selve beslutningsprocessen.

Det bliver i den forbindelse vigtigt, at man fra ledelsesside dels skaber rum for tværgående drøftelse og fælles meningsskabelse – og dels, at man ligeledes fra ledelsesside er bevidst om, hvad denne interaktion betyder for ledelsens egen fortolkning af situationen og for den løbende kvalificering af egne ledelsesmæssige beslutninger.

Samlet betyder disse bestemmelser følgende i forhold til en forståelse, hvor ledelse handler om at tage beslutninger, der løser problemer:

- Overordnet er det et problem i en organisatorisk sammenhæng, hvis organisationen ikke er i stand til tilfredsstillende at honorere sit overordnede mål.
- Graden af målopfyldelse – og dermed også bestemmelsen af, om organisationen har *et problem* – præciseres og prioriteres af dem i organisationen, som har definitionsmagten. Typisk vil det handle om organisationens øverste ledelse.
- I denne præcisering og prioritering af *et problem*, vil gruppen med definitionsmagten i organisationen være afhængig af de ressourcer, der er til rådighed i situationen; noget er synligt og andet er skjult i denne beslutningsproces.
- Typisk vil *et problem* - ud fra et ledelsesperspektiv - handle om noget med struktur/ledelse, medarbejderressourcer, øvrige ressourcer, kerneopgave – og interaktionen med organisationens ydre kontekst.

Ledelsesmæssige beslutninger har altså som mål at løse et problem, der handler om, at organisationen i mindre eller større grad er udfordret i forhold til at løse sin kerneopgave. Ud fra et ledelsesperspektiv.

Denne præcisering indebærer, at den måde - som ledelsen angriber det anerkendte problem på – også må forstås i sammenhæng med de ressourcer, der er til rådighed i situationen; og her ikke mindst ledelsens egen forståelseshorisont.

Vores påstand er derfor, at når organisatoriske forandringsprojekter ofte ikke lykkes efter hensigten, hænger det sammen med, at de afgørende ledelsesmæssige beslutninger tages på et grundlag, som ikke indfanger

problemet i dets kompleksitet. Og det hænger i langt mindre grad sammen med en svag implementering, som er betinget af ufuldstændige værktøjer.

Det traditionelle, individuelle afsæt

Når det gælder ledelsesmæssige beslutninger, er det naturligt at tage udgangspunkt i den enkelte leders individuelle afsæt, ståsted og handlerum. Kvaliteten af lederens beslutninger afhænger blandt andet af de data, som lederen vælger at lægge til grund for sin beslutning. Og i den forbindelse naturligvis også begrænset af, hvad lederen er i stand til at få øje på samt vælger at prioritere i situationen.

Dette forhold omkring individuelt baserede – og begrænsende - iagttagelsesdomæner behandles med den såkaldte *Kvadrantmodel*.

Kvadrantmodellen er oprindeligt udviklet af den amerikanske filosof og psykolog Ken Wilbert, som er ophavsmand til *den integrale perspektivisme* (Wilbert, 2000). Modellen er på dansk grund videreudviklet af professor i psykologi Jan Tønnesvang (2015).

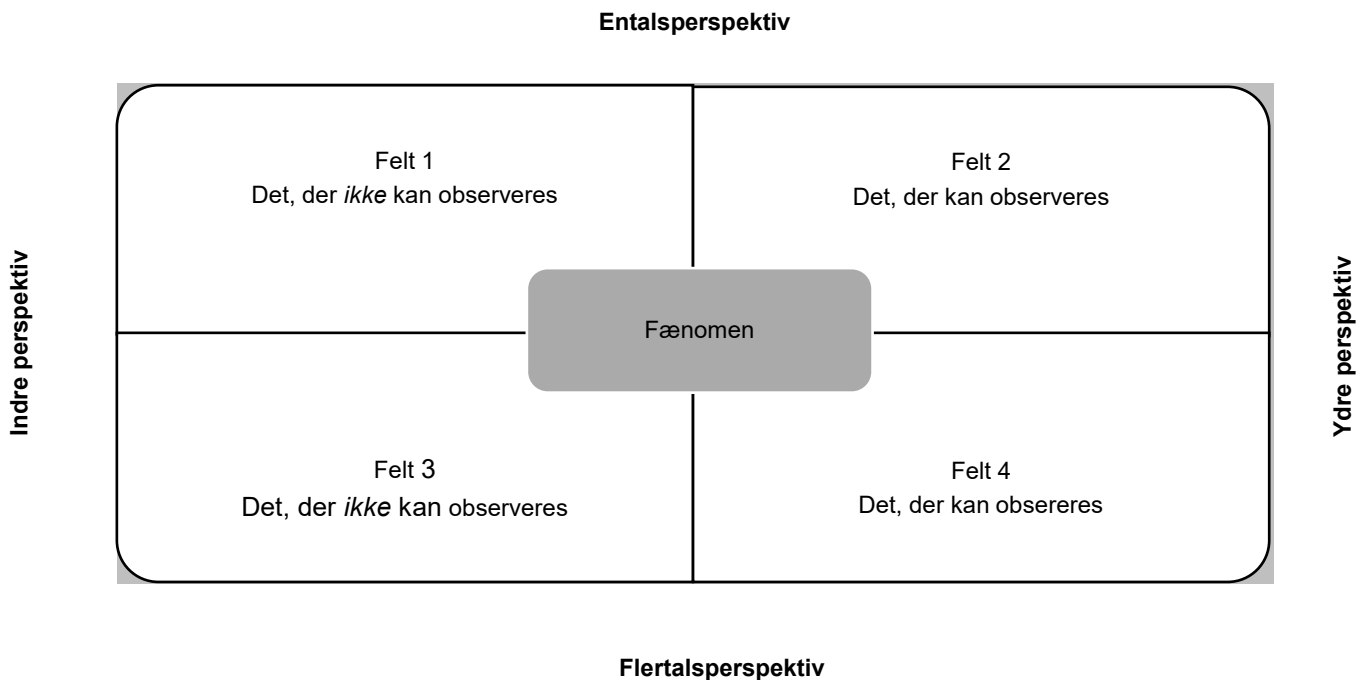
Grundlæggende er modellen opbygget omkring *de grundperspektiver, vi som mennesker anskuer ting, relationer og begivenheder i* (Tønnesvang, 2015). Der er således tale om en model med både et ontologisk og et epistemologisk perspektiv.

Modellen har ifølge Tønnesvang en universel og altinkluderende forklaringskraft, og den vil derfor kunne anvendes til at gennemlyse en hvilken som helst problemstilling, som man vælger at fokusere på.

Modellen er baseret på 4 grunddimensioner, som omfatter såvel vores individuelle liv som vores relation til omverdenen:

- For det første et indre perspektiv, som ikke kan observeres.
- For det andet et ydre perspektiv, som kan observeres.
- For det tredje et entalsperspektiv.
- Og for det fjerde et flertalsperspektiv.

Tilsammen skaber disse 4 perspektiver – opsat i 2 dikotomisæt – en kvadrantmodel, som kan illustreres på følgende måde (Tønnesvang, 2015):



Tabel 1: Kvadrantmodellen

Om de 4 felter, som dannes med denne model, gælder følgende:

- Felt 1 handler om *subjektivitet*. Der er her fokus på individets oplevelser og tanker.
- Felt 2 handler om *adfærd*. Der fokuseres her på individets handlemønstre og fysiske fremtoning.
- Felt 3 handler om *intersubjektivitet*. Der er her fokus på individets meningskabelse, alene og sammen med andre.
- Felt 4 handler om *interobjektivitet*. Der fokuseres her på regulativer og systemer.

Det er tydeligt, at der primært er tale om en individorienteret model, hvor det er den indre og den ydre ramme for individets perception, tolkning og adfærd, som er i centrum.

I forhold til spørgsmålet om, hvad der bestemmer og kvalificerer en ledelsesmæssig beslutning, kan man sige, at modellen på én gang peger på åbningsmuligheder og lukningstrusler.

Åbninger i den forstand, at modellen direkte skitserer flere perspektiver, som gensidigt supplerer og kvalificerer hinanden. *Lukninger* i den forstand, at modellen også indirekte antyder, at man som leder - i sin betragtning af omverdenen - kan have en særlig præference i valget mellem de 4 perspektiver, der begrænser forståelser og handlinger.

Kvadrantmodellen synes umiddelbart at have sin stærkeste appel og anvendelsesrelevans i intime og nære personrelationer – som fx mellem en underviser og en elev eller mellem et pædagogteam og et barn. Det er derfor relevant at spørge om modellen også på samme måde er anvendelig i en organisatorisk sammenhæng og i forhold til at kvalificere ledelsesmæssige beslutninger.

Kvadrantmodellen i et organisatorisk perspektiv

I forhold til at tage *Kvadrantmodellen* ud i virkeligheden og vurdere dens anvendelsesværdi er det interessant at spørge ind til, om modellen virkelig er så omnipotent, som Tønnesvang pointerer. Er det muligt at overskride det primært individuelle, psykologiske perspektiv i modellen? Kan man som leder kvalificere sine beslutninger af organisatorisk betydning ved at se på sin kontekst og sine relationer til omverden gennem modellens flerfacetterede prisme?

Umiddelbart er det vanskeligt at svare entydigt og definitivt på disse spørgsmål. Det tydelige universalistiske sigte med modellen indebærer jo i sig selv en dynamisk tilpasningsmulighed til forskellige kontekster, konstellationer og relationer.

Tre forhold synes dog problematiske i forhold til at anvende modellen direkte i en organisatorisk sammenhæng:

- For det første modellens skelnen mellem et "ental" og et "flertal". Det må primært forstås som en psykologisk, eksistentiel vinkling at betragte individet, som en autonom og selvreferentiel enhed, der i en eller anden grad er i opposition til "de andre", "de mange" eller til "omverdenen". Omverdenens relevans hentes her først og fremmest i den betydning, som den har i forholdet til individets selvforståelse og selvrealisering. Omverdenen er den scene, som individet er tvunget til at spille på, og hvor det konsekvent er tildelt hovedrollen.

I en organisatorisk sammenhæng er det naturligt at lægge vægt på det indbyrdes og relationsskabende samspil mellem individer. Og mindre vægt på det individuelle og eksistentiale perspektiv. Det afgørende bliver her den indbyrdes sociale samhandlen mellem deltagerne i organisationen. Denne samhandlen foregår i et triadisk system, hvor det, vi oplever, er vores *spejlbillede i den anden* (Mead, 1934). Som ledere reagerer vi fx ikke på medarbejdernes adfærd, men vi reagerer på vores tolkning eller opfattelse af deres adfærd. Vores samhandlen med andre sker altså gennem en meningstilskrivelse af andre menneskers adfærd (Blumer, 1986).

- For det andet modellens dikotomiske opdeling i "det indre" og "det ydre", Også dette må forstås som udtryk for en klassisk psykologisk forståelse, hvor et balanceret forhold opnås, idet det ydre så at sige "afspejler" det indre.

I en organisatorisk sammenhæng vil man i højere grad forstå det indre og det ydre som interagerende i en fortløbende dynamisk proces. Fx som det kommer til udtryk med det såkaldte *Thomas-theorem: Hvis mennesker definerer situationen som virkelig, så er den virkelig i sine konsekvenser.*

- Og for det tredje synes modellen grundlæggende at bygge på en psykologisk forståelse med en tendens til at forstå og behandle individet og dets adfærd, som et produkt af forskellige indre og ydre faktorer. I en psykologisk optik ser man derfor på faktorer som stimuli, perception, motiver og kognition. Der fokuseres her på initierende faktorer og på resulterende adfærd. Betydningen af et givent forhold – for individet – vil så at sige emergere af sig selv fra dette forhold.

I en organisatorisk kontekst må der i højere grad lægges vægt på individets ageren på baggrund af betydninger, som er under stadig udvikling og forandring i dialogen med praksis. Fx som det kommer til udtryk med den *sociale samhandlen*, som beskrevet ovenfor.

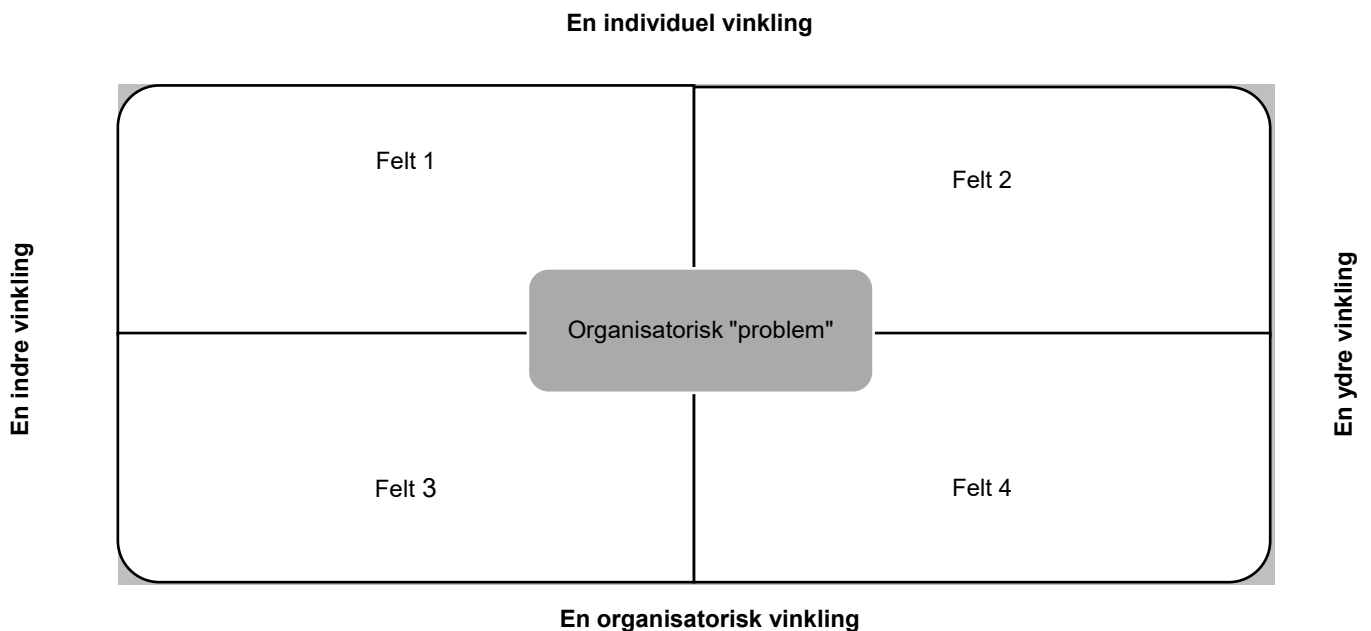
Det er vores vurdering, at Kvadrantmodellen er inspirerende i forhold til at gennemlyse et givent fænomen ud fra flere perspektiver. Men med dens udprægede individorienterede og eksistentiale afsæt rummer den også begrænsninger, når vi ønsker at overføre den til en organisatorisk kontekst og sammenhæng. Disse begrænsninger har vi søgt at tage højde for ved videreudvikling af Kvadrantmodellen til Perspektivmodellen.

Perspektivmodellen; indhold og metode

I Perspektivmodellen tages der det afsæt, at ledelsesmæssige beslutninger – fx i forbindelse med en organisatorisk forandring – kan anskues ud fra 4 forskellige vinklinger:

- **En individuel vinkling.** Her er der fokus på alle de forhold, som vedrører den enkelte medarbejder og hans/hendes arbejdssituation.
- **En organisatorisk vinkling.** Her er der fokus på alle de forhold, som binder organisationen sammen på tværs af ledelse af medarbejdere.
- **En indre vinkling.** Her er der fokus på alle de forhold, som ikke kan observeres i dagligdagen, men som er bestemmende for organisationens liv og udvikling - både på et individuelt og et organisatorisk niveau.
- **En ydre vinkling.** Her er der fokus på alle de forhold, som direkte kan observeres, og som anerkendes at have betydning for organisationen - såvel på et individuelt og et organisatorisk plan.

Disse 4 vinklinger kan opsættes, så de tilsammen danner følgende 4-feltsmodel:

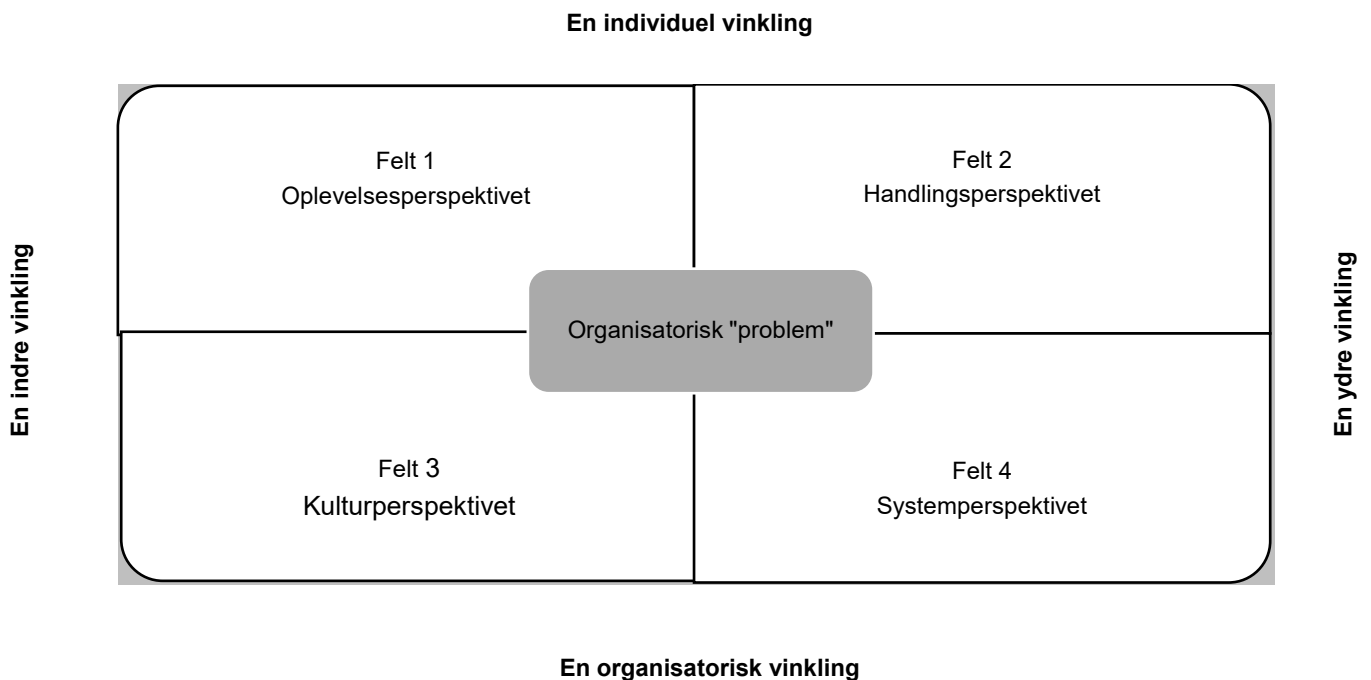


Tabel 2: Perspektivmodellen, niveau 1.

Der 4 felter, som opstår på denne måde, danner 4 forskellige perspektiver på, hvordan man kan anskue et givent fænomen i en organisatorisk kontekst:

- Felt 1; **Oplevelsesperspektivet**, hvor der er fokus på den enkelte medarbejders følelser og subjektive vurderinger og erkendelser.
- Felt 2; **Handlingsperspektivet**, hvor der er fokus på den enkelte medarbejders adfærd.
- Felt 3; **Kulturperspektivet**, hvor der er fokus på organisationens værdier og grundlæggende antagelser.
- Felt 4 **Systemperspektivet**, hvor der er fokus på organisationens procedurer og forretningsgange.

Dette giver følgende, udvidet model:



Tabel 3: Perspektivmodellen; niveau 2.

Perspektivudvidelse

Det bliver tydeligt med Perspektivmodellen, at der ved enhver ledelsesbeslutning er flere perspektiver i spil. Men det bliver også tydeligt, at disse perspektiver hænger organisk og reciprok sammen.

Når man som organisation fx iværksætter et tiltag med afsæt i systemperspektivet, så får det betydning for medarbejdernes oplevelse og vurdering af deres arbejde, som så igen giver sig til udtryk i en bestemt adfærd, der over tid sætter sig som kultur.

Eller hvis der sættes fokus på den enkelte medarbejders trivsel – fx ved at øge selvbestemmelsen i jobbet - så får det betydning for medarbejdernes adfærd og videre for mulighederne for at "håndhæve" bestemte procedurer og retningslinjer for organisationen. Og i sidste ende får det også betydning for organisationens kultur.

De 4 perspektiver understøtter og forstærker hinanden. Ikke i en lineær proces, hvor processen starter i et felt og bredder sig forudsigeligt til de øvrige felter. Men derimod i et komplekst og reciprok samspil.

Ud over at synliggøre denne kompleksitet, så tilbyder Perspektivmodellen også en metode ved gennemførelse af organisatoriske forandringsprocesser, som først og fremmest handler om at inddrage og aktivt forholde sig til alle modellens 4 felter. Som minimum som en refleksion: *Hvis vi gennemfører denne procedureændring, hvordan vil medarbejdersiden så tage imod det? - hvordan vil deres adfærd ændre sig? – hvad vil det i sidste ende betyde for vores kultur?*

Men Perspektivmodellen tilbyder også en mere metodisk og systematisk tilgang til det, der i bund og grund er en kvalificering af ledelsesbeslutninger.

Indholdet af de enkelte perspektiver

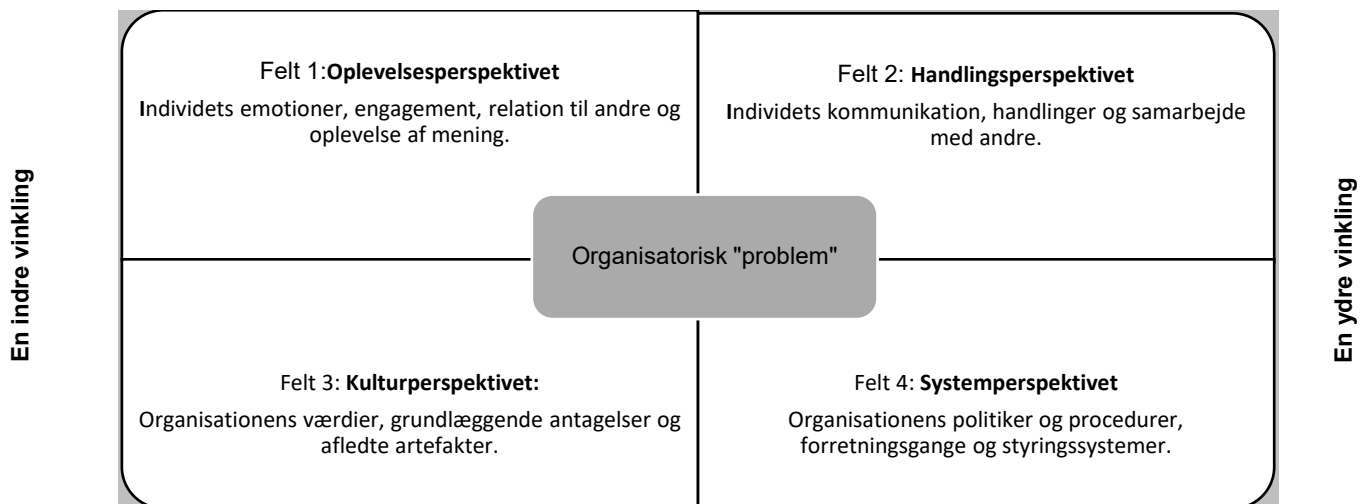
I virkelighedens verden kan det naturligvis være vanskeligt at afgrænse et perspektiv i modellen i forhold til de øvrige perspektiver. I praksis råder kompleksiteten og ikke den teoretiske models enkelhed og forudsigelighed.

I forhold til at blive klar på, hvad de enkelte perspektiver i modellen mere konkret indeholder og peger på, er der derfor behov for lidt nøjere at præcisere, hvad det er for faktorer, som tilsammen konstituerer og karakteriserer de enkelte felter.

- **Oplevelsesperspektivet** vil primært være karakteriseret ved faktorer som: individets emotioner, engagement, relation til andre og oplevelse af mening.
- **Handlingsperspektivet** vil først og fremmest være kendetegnet ved faktorer som: individets kommunikation, handlinger og samarbejde med andre.
- **Kulturperspektivet** vil primært kunne identificeres via faktorer som: Organisationens værdier, grundlæggende antagelser og afledte artefakter.
- **Systemperspektivet** vil først og fremmest være karakteriseret ved faktorer som: Organisationens politikker og procedurer, forretningsgange og styringssystemer.

Disse præciseringer giver da følgende model:

En individuel vinkling



En organisatorisk vinkling

Tabel 4: Perspektivmodellen; niveau 3

Beskrivelserne i de 4 felter er ikke udtømmende, men snarere indikative. De angiver en retning for, hvor man skal kigge hen for at blive mere præcis på indholdet i felterne.

Spørgsmålet er så, hvordan man i praksis kvalificerer sig til mere konkret at afdække og beskrive, hvad der – i forhold til en konkret problemstilling – er på spil inden for hver af de 4 felter. Er der en eller flere særlige metoder, som man kan bringe i spil her? – og i hvilket omfang skal man som leder være opmærksom på sine egne foretrukne perspektiver og blinde plettet, når det gælder både forståelse af og løsningsmuligheder i forhold til et givent problem.

Vi antager, at de fleste ledere typisk vil have et særligt præferenceperspektiv både generelt og i forhold til konkrete situationer. Det kan eksempelvis komme til udtryk ved, at man som leder grundlæggende hælder til et systemperspektiv, men i en konkret situation kan supplere dette perspektiv med et individperspektiv; fx ved i en organisatorisk omstillingsproces at tage hensyn til enkelte medarbejders særlige behov.

Det perspektiv, man som leder vælger at prioritere, får naturligvis også konsekvenser for de forslag til forandringer, som synes mest oplagte og "rationelle". Hvad enten det så handler om et forslag om mere tid i det daglige til opgaveløsningen, mere ledelsesattention, mere fokus på organisationens gamle og sunde kerneværdier – eller om formuleringen af nye politikker og procedurer.

Metode i perspektiverne – og metodiske perspektiver

Udgangspunktet for anvendelsen af Perspektivmodellen er, at det ikke er muligt at afdække og beskrive indholdet af de 4 perspektiver med en eller få bestemte metoder. Endvidere er der ingen lineær eller mekanisk sammenhæng mellem perspektiv og metode.

Afdækningen af et givent perspektiv sker med et bevidst valg af en variation af metoder, som er bestemt ud fra karakteren af den konkrete problemstilling, kontekst og aktuelle situation. Det er fx ikke muligt definitivt at sige, hvilken metode, som vil være bedst egnet til at afdække konsekvenserne for den enkelte medarbejders trivsel, som konsekvens af en styrket ledelsesintervention på området. I den forbindelse kan der være afgørende individuelle faktorer omkring medarbejderens ansættelse, forholdet til kollegaer og nærmeste leder, erfaringer med tidligere gennemførte trivselsundersøgelser, nyligt gennemførte fyringer, samfundsmæssige tendenser og prioriteringer "i tiden" osv. osv.

Men en variation i temaer og relevante metoder er naturligvis ikke det samme, som at hævde, at den ene metode kan være lige så anvendelig som en anden. I relation til undersøgelsen af de enkelte perspektiver vil der være en overordnet metodepræference.

Fx vil forhold på det individuelle medarbejderniveau ofte bedst kunne afdækkes gennem kvalitative og anerkendende metoder, mens fx strukturelle forhold på det organisatoriske niveau ofte afdækkes bedst via analyse af større, kvantitative datamængder.

Overordnet kan der inden for de enkelte perspektiver være følgende metodepræferencer:

- **Oplevelsesperspektivet:** Autoetnografiske metoder, livsverdensinterviews og personlige essays/dagbøger.
- **Handlingsperspektivet:** Observationsstudier, spørgeskema og logbøger.
- **Kulturperspektivet:** Historier og fortællinger i organisationen; organisationsfotografering og gruppeinterview.
- **Systemperspektivet:** Dokumentanalyse, proceduregennemgang og nøgletalsanalyse.

Med disse sidste bestemmelser kan den endelige Perspektivmodel skitseres:

En individuel vinkling



En organisatorisk vinkling

Tabel 5: Perspektivmodellen; niveau 4

Med denne endelige model angives en sammenhæng mellem problemperspektiv, perspektivudbygning og metodeanvendelse. Modellen er klar til at blive anvendt i praksis.

Det pragmatiske og handlingsorienterede sigte med Perspektivmodellen

Perspektivmodellen henter sin primære værdi og legitimitet i sin pragmatiske anvendelsesorientering. Pointen med modellen er at kvalificere ledelsesbeslutninger. Og her ikke kun i forbindelse med større organisatoriske forandringsprocesser, men også i forbindelse med mindre hverdagsbeslutninger. Dette pragmatiske sigte har yderligere konsekvenser for forståelsen og anvendelsen af modellen.

- For det første er modellen optaget af nuet og den nærmeste fremtid. Målet er ikke så meget at generere historiske data for at opnå en stærkere viden eller indsigt. Målet er derimod at styrke kvaliteten af ledelsesmæssige handlinger, hvor fortid tolkes og perspektiveres i lyset af en fremadrettet ambition, men hvor fokus er på aktuelle og fremtidige interventioner.
- For det andet er modellen funderet i den forståelse, at man som leder forholder sig til et givent "problem", med afsæt i en aktuel meningstilskrivning.
- Og for det tredje har modellen sit afsæt i, at den ledelsesmæssige meningstilskrivning – fx ved en beslutningstagen – konstant genskabes i en kontinuerlig social samhandel med andre ledere og med medarbejdergruppen.

Dette særlige betingelsesfelt for ledelsesmæssige beslutninger gælder naturligvis også for den ledelsesmæssige beslutning om at anvende Perspektivmodellen!

Værdi

Det er vores vurdering, at værdien af Perspektivmodellen først og fremmest ligger i følgende:

- *Udvikling af mere metodebevidste og reflekterende praktikere.* Dette aspekt indebærer, at den enkelte leder bliver opmærksom på og reflekterer over sine personlige præferencer både i forbindelse med specifikke typer af data og bestemte dataindsamlingsmetoder i forhold til ledelsesmæssige beslutninger.
- *At organisationsudvikling og organisatoriske forandringsprojekter bliver mere humane.* Hvis målsætninger alene er kvantitative, kan der være en risiko for, at mennesker i en ledelsesoptik primært bliver betragtet som midler til at nå de fastlagte mål. Dette indebærer endvidere en risiko for, at både de kvalitative/humane effekter og konsekvenser af organisatorisk udvikling ikke bliver synliggjort og/eller inddraget i ledelsesbeslutninger. Perspektivmodellen kan bidrage til at sikre, at mennesker i organisationer også er et mål i sig selv og aldrig kun et middel.
- *At tydeliggøre og understøtte læringsprocesser.* De fleste organisationsforandringer indebærer muligheder for både individuel og organisatorisk læring. Ved at inddrage både kvantitative og kvalitative data i beslutningsprocesserne, støtter Perspektivmodellen også organisatorisk forankrede læringsprocesser.

Litteratur

- Biesta, G. (2010). Pragmatism and the Philosophical Foundations of Mixed Methods Research.
- Blumer, H. (1954): What Is Wrong with Social Theory?
- Blumer, H. (1986): Symbolic Interactionism.
- Brinkmann, S. (2006). John Dewey. København: Gyldendal.
- Brinkmann, S. (2007): Motivation gennem handling og gøremål – et pragmatisk perspektiv
- Charmaz, K. (2000). Grounded theory: Objectivist and constructivist methods.
- Charmaz, K. (2001). Qualitative interviewing and grounded theory analysis.
- Chamaz, K. (2011): Grounded Theory Methods in Social Justice Research.
- Dewey, J. (2009): Hvordan vi tænker. En reformulering af forholdet mellem reflektiv tænkning og uddannelsesprocessen.
- Florczak, K. (2014): The Case for Pragmatism in Mixed Methods Research.
- Frederiksen, M., Gundelach, P. & Nielsen, R. (Eds.) (2014). Mixed methods-forskning – Principper og praksis.
- Gimmler, A. (2012): Pragmatiske og "practice turn".
- Larsen, F. (2019). Pragmatisk ledelse; strategisk, praktisk, professionelt.
- Mead, G. (1934): Mind, Self and Society.
- Rorty, R. (1990): Introduction: Pragmatism as Anti-Representationalism.
- Rorty, R. (1999): Philosophy and Social Hope.
- Troost, J. & Irene Levin (2010): Att förstå vardagen – med et symbolsk interaktionistisk perspektiv.
- Tønnesvang, J. (2004): Integrativ tænkning og forskningsmetodik.
- Tønnesvang, J., Nanna B. Hedegaard & Simon E. Nygaard (2015): Kvadrantmodellen; en introduktion og vejledning.
- Tønnesvang, J. & Nanna B. Hedegaard & Simon E. Nygaard (2015): Kvalificeret selvbestemmelse
- Wilber, K. (2000): Integral psychology: Consciousness, spirit, psychology, therapy